

*ideologist of the Ukrainian unity, the great coordinator of the scientific and cultural life, who was well aware of the decisive role of the Ukrainian language in the nation consolidation and justified the concept of the Ukrainian cultural and spiritual revival of the Ukrainian nation, which gave the possibility to approach scientifically to the consideration and dealing with such important national issues as the formation of national consciousness, the development of the Ukrainian literary language, spelling normalization, terminology, the establishment of national school as the basis for national and cultural development of Ukraine.*

*The value of studying the experience of academic, scientific, publishing, cultural and educational activities of M.S. Hrushevsky is determined by important practical value and wide possibilities of its use at the current stage of national revival of Ukraine. On the basis of M.S. Hrushevsky's works generalization there should be further research of academician's language formation and the need to unite all Ukrainians on the basis of the united Ukrainian language.*

**Keywords:** *M. S. Hrushevsky, language, nation, language works, Ukrainian national idea, consolidation, Ukrainian statehood.*

УДК 159.947.23-053

### **КОНСТРУЮВАННЯ КЛАСТЕРУ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ БІЗНЕС ЛІДЕРА: ЗАРУБІЖНИЙ І НАЦІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД**

**Л. В. ШИНКАРУК**, член-кореспондент НАН України, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ім. професора Й.С. Завадського, **Національний університет біоресурсів і природокористування України**  
E-mail: lidia\_shyn@ukr.net

**Анотація.** У статті здійснено аналіз праць вітчизняних і зарубіжних учених щодо відбору особистісних якостей, формуючи які можна забезпечити випускникам вищих навчальних закладів домінування в інтерперсональних стосунках на основі успішного здійснення групового завдання у сфері бізнесу. Акцентується, що якість – це здатність суб'єкта поводитись подібним чином у широкому діапазоні ситуацій (Р.Кеттел). Зроблено наголос на розмежуванні суто менеджерських і власне лідерських якостей. Також показана специфіка лідерства в економічній і бізнесовій діяльності та агропродовольчій сфері.

**Ключові слова:** *лідер, бізнес лідерство, особистісні якості, лідерські якості, домінування, послідовники, формування лідерських якостей.*

**Актуальність (Introduction).** У період глобалізації, інтеграції та кооперації зусиль у веденні бізнесу, масштабному розподілі праці за регіонами, загостренні боротьби за вичерпні ресурси, енергоносії, зростанні терористичних загроз та ескалації міжнаціональних конфліктів, що супроводжуються гібридними війнами, розрухою, економічним занепадом і навіть голодом, все більшого значення в господарсько-економічних відносинах набуватимуть організатори членів трудових колективів, керівники, управлінці, які здатні згуртувати нав-

---

© Л. В. Шинкарук, 2016

коло соціально корисних цілей і повести за собою людей задля підвищення рівня добробуту, як окремо взятої країни, так і у планетарних масштабах. Таких людей називають не просто менеджери, організатори, а лідери, ті що йдуть попереду, визначають курс розвитку, здатні бачити перспективні цілі, доступними словоформами передавати їх сутність послідовникам, консолідувати зусилля останніх та з мінімальними затратами забезпечити максимальний економічний ефект. При цьому лідери не є «великими Маками», вони діють керуючись ноосферним мисленням та принципами сталого розвитку суспільства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій (Analysis of recent researches and publications).** Питання лідерства висвітлюються дослідниками різних галузей знань, наукових шкіл у руслі філософії, психології, соціології, економіки, політології, менеджменту педагогіки. У контексті педагогічного аналізу проблема лідерства висвітлювалась у працях вітчизняних учених: Д. Алфімов (виховання лідерських якостей школярів); О. Василькова (неформальне лідерство в учнівській групі професійно-технічного училища); Ю. Кращенко (виховання лідерських якостей майбутніх учителів у системі студентського самоврядування); Н. Мараховська (педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу); Р. Сопівник (формування лідерських якостей майбутніх фахівців агропромислової галузі) [1; 2; 3; 4]; І. Сопівник (виховання моральної відповідальності сільської молоді) [5]. Значна увага розвитку лідерства в організаціях і бізнесі приділялась такими зарубіжними дослідниками, як: У. Бенніс, Т. Бендас, Дж. Бернс, Р. Блейк, Р. Кох, А. Менегетті, Дж. Моутон, Б. Паригін, А. Уманський, Р. Філд, Дж. Юделовіц та інші.

**Мета (Purpose) статі** полягає у конструюванні кластеру лідерських якостей бізнес лідера на основі аналізу вітчизняного і зарубіжного досвіду, вивчення праць дослідників з різних галузей знання і наук.

**Методи (Methods).** У процесі дослідної роботи застосовано комплекс методів науково-педагогічного дослідження, зокрема аналіз, систематизація та узагальнення праць вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо предмету пошуку, біографічний метод, моделювання кластеру лідерських якостей бізнес лідера.

**Результати (Results).** У педагогіці і психології особистість узагалі трактують як сукупність рис, якостей, властивостей набутих індивідом у процесі соціальної взаємодії. Так, американський психолог Раймонд Кеттел розглядає особистість крізь призму її рис, які проявляються в поведінці. За Кеттелом, особистість – це те, що дозволяє нам передбачити поведінку людини в даній ситуації (Cattell, 1965). Кеттелом використовує формулу, яка дозволяє передбачити поведінку з певним ступенем точності:  $R = f(S, P)$ . Природа специфічної реакції людини (R) означає, що вона робить, чи думає, чи виражає словами, є якась невизначена функція (f), яка залежить від стимулюючої ситуації (S) в конкретний момент часу і від структури особистості (P). Рівняння специфікації показує, що характерна реакція на будь-яку ситуацію є функцією від комбінації всіх рис, значимих для даної ситуації, причому кожна риса взаємодіє із ситуаційними чинниками, які можуть на неї впливати [6].

Характер (буквально з давньогрецької – відбиток) особистості Максименко С. розглядає як неповторний індивідуальний відбиток усіх якостей (інші дослідники називають риси, особливості) особистості, що виявляється в сталих (звичних, типових, «характерних») способах взаємодії та емоційного ре-

агування людини. Психологи відзначають, що визначити структуру характеру – означає виокремити в ньому головні компоненти – риси, якості. За Кеттелом, риси особистості є відносно постійні тенденції реагувати подібним чином у різних ситуаціях і в різний час. Спектр дії цих тенденцій надзвичайно великий. Риса є гіпотетичні психічні структури, що виявляються в поведінці, які зумовлюють схильність діяти одноманітно в різних обставинах незалежно від часу.

У психолого-педагогічній літературі існує значна кількість визначень поняття «якість особистості». Так, С.Максименко під якістю особистості розуміє ознаки особистості як форми існування психіки людини, котра є цілісністю, здатною до саморозвитку, самовизначення, свідомої предметної діяльності і саморегуляції та наділеною власним унікальним і неповторним внутрішнім світом [7, с. 1019].

Під якістю особистості ми будемо розуміти складне утворення, що визначає здатність суб'єкта діяти подібним чином у визначеному діапазоні ситуацій. А під лідерськими якостями ми будемо розуміти така особистісне утворення, що забезпечує людині переважання в інтерперсональних стосунках на основі ефективно здійснюваної, значимої для членів певної групи діяльності.

Лідер, зазвичай, – є людиною, яку визнали члени спільноти, базуючись на оцінці її здатності ефективно досягати поставлених цілей і захищати членів групи від існуючих загроз (економічні негаразди, стресові ситуації, фізична небезпека). Для цього потрібна певна комбінація якостей (кластер лідерських якостей). З огляду на це, спробуємо шляхом аналізу літератури виділити та узагальнити якості, які забезпечують переважання індивіда, досягнення ним успіху у економічній і бізнесовій діяльності.

На зорі ХХ ст. різні вчені виділили понад 50 якостей, властивих лідерам. Найчастіше трапляються такі 8: 1) патологія психіки; 2) розум; 3) чарівність; 4) рішучість; 5) сміливість; 6) самобутність; 7) красномовність і вміння переконувати; 8) переслідування особистої вигоди [9, с. 56].

На початку ХХ ст. американський соціолог Е. Богардус перерахував десятки якостей, якими повинен володіти лідер: почуття гумору, такт, вміння передбачати, здатність привертати до себе увагу, вміння подобатися людям, готовність брати на себе відповідальність і т.д. Він вважав, що лідером людину роблять насамперед такі якості, як розум, енергія, характер [2, с. 103].

Його співвітчизник Р. Стогділл у 1948 році, узагальнивши дані багатьох досліджень, назвав уже 124 риси лідерства. Він намагався довести, що лідер повинен володіти більшим інтелектом, ніж люди, які його оточують.

Дослідники теорії рис виділяють такі блоки якостей лідера: індивідуальні якості (вік, зріст, будова тіла, фізична сила, здоров'я, красива зовнішність, домінантність, владність, бажання нав'язувати свою волю); інтелектуальні властивості лідера (розсудливість, ерудиція, інтуїція, проникливість, адаптивність); інтелект у лідера, на відміну від послідовників, повинен бути вищий, але не набагато; мовні характеристики лідера (здатність бути цікавим співрозмовником, яскравість та оригінальність мовної експресії, володіння приємним голосом); комунікативні якості лідера (дипломатичність, такт, товариськість, ввічливість); енергетичний потенціал лідера (оптимізм, почуття гумору, емоційний самоконтроль, сила духу, стійкість перед труднощами, наполегливість у їх подоланні, сила переконань і вміння відстоювати свою думку, впевненість у собі, активність, схильність до ризику). Характеризує емоційно-вольову сферу, розвиток сили «Я»; мотиваційні характеристики лідерства – те, що спонукає людину до першості: прагнення популярності, честолюбство,

переважати інших, виділятися серед них [2, с.104].

Б. Паригін вважає, що лідер володіє певною сукупністю якостей таких як: ініціативність, активність, досвід, навички організаційної діяльності, поінформованість стосовно справ групи, зацікавленість у досягненні групових цілей, особиста привабливість, комунікабельність, високий рівень престижу й авторитету в групі [10].

Цікавою є точка зору Річарда Бояциса й Енні Макі, які зауважують на тому, що сучасний лідер повинен бути спостережливим і уважним, чуйно дослухатись до оточуючого світу і розуміти почуття інших, ніколи не відступати від принципів. Саме такі лідери не зраджують своїм цінностям і живуть повноцінним емоційно насиченим життям. Вони володіють розвиненим емоційним інтелектом і наділені активною свідомістю (постійно займаються самоаналізом і прагнуть жити з глибоким розумінням людей, природи і суспільства). Мудрі лідери не дивлячись на невизначеність, яка панує у світі, не втрачають оптимізму і надихають оточуючих своєю вірою, що спільними зусиллями мрію можна зробити реальністю. У різних, навіть найскладніших життєвих ситуаціях, які потребують надзусиль і великих затрат енергії, такі лідери виявляють до оточуючих співчуття і емпатію. Автори беручи до уваги емоційний потенціал особистості її здатність відновлювати свої позитивні почуття, переживання поділяють лідерів на резонансних та дисонансних. Резонансні лідери уміють налаштуватися на «хвилю оточуючих», під началом такого лідера люди працюють в унісон і злагоджено. І найважливіше, такі лідери уміють викликати у своїх підлеглих емоційний відгук [11, с. 16-18].

На думку Дж. Максвела у людини, яка прагне стати лідером, мусить бути 21 обов'язкова якість: твердий характер; мужність; проникливість; сфокусованість (здатність концентруватись на пріоритетах діяльності); щедрість; ініціативність; вміння слухати; пристрасть (любов до життя і до обраної справи); позитивна установка; вміння будувати доброзичливі, довірливі стосунки з людьми; відповідальність; впевненість в собі; самодисципліна (володіння собою); готовність служити людям (щоб просунутися уперед, пропустіть спочатку інших); здатність до постійного навчання; перспективне бачення та інші [12].

На думку італійського онтопсихолога А.Манегетті лідер – це той хто вміє служити, бо управляє тільки той хто вміє служити. Справжній вождь пізнає іншого лідера за вмінням вірно і самовіддано служити. Лідер – наділений креативністю, дбає про економічний розвиток групи, компанії. Лідер володіє високим рівнем культурної освіти [13, с.18-20].

Антоніо Менегетті виділяє сім якостей лідера-бізнесмена: лідер виявляє прагнення до першості і досягає її всупереч усім канонам реалізуючи свій природний потенціал; розвиває свої задатки; є амбіційним, має вольове устремління, спрямованість на активну діяльність; любить справу якою займається; є прагматичним; лідер є професіоналом високого класу; завжди трансцендентний (знаходячись у ситуації не занурюється у неї повністю); володіє інтуїцією (спалах розуму, ірраціональне передчуття) [13, с. 77-81].

Нами проаналізовано біографії визнаних лідерів сільськогосподарського виробництва – для виявлення наявності у них відповідних якостей та особливостей їх прояву у важливих життєвих і професійних ситуаціях (Марк Порцій Катон, П.Симеренко, Є. Храпливий, С.Антонець, О.Тарасенко, Д.Моторний, С.Ніколаєнко, Т.Засуха та інші). На цій основі підкреслимо, що лідерство у бізнесі є вищим рівнем управлінської майстерності. У ланцюгу послідовних керівних дій «плануй – організуй – контролюй – координуй і мотивуй» мене-

джеру властиво забезпечувати перших три операції. Лідери є особами, здатними вести за собою людей, діяти творчо, приймати нестандартні рішення, скеровувати зусилля багатьох на досягнення спільної мети, надихати послідовників на добровільну самовіддачу в інтересах справи, тобто забезпечувати координацію і мотивацію [2, с.6].

Цікавою у плані нашого дослідження є точка зору Р.Сопівника, який, стосовно агробізнесменів, виділив 22 лідерські якості розподіливши їх за трьома групами 1) загальні – управлінські (професійна компетентність, інтелектуальність, комунікативність, організаційні здібності, працелюбність, сила волі, здоровий спосіб життя, стресостійкість, колективізм); 2) власне лідерські (харизматичність, творчість, ініціативність, практичне мислення, емпатія, моральність); 3) специфічні – характерні для агропромислової галузі (екологічна культура; ціннісне ставлення до землі, здатність передбачати й оцінювати мінливі природні фактори, готовність до праці у складних погодних і виробничих умовах, гуманне ставлення до тварин, господарність, інтерес до АПК).

**Висновки і перспективи (Discussion).** Нами встановлено, що домінування суб'єкта у міжособистісних стосунках у процесі здійснення групового завдання забезпечують лідерські якості. Під лідерськими якостями ми розуміємо такі особистісні властивості, які забезпечують переважання одного індивіда над іншими, а особистісну якість ми розуміємо як психологічне утворення, що виявляється у здатності діяти подібним чином у широкому діапазоні ситуацій. Серед тих якостей, які зазвичай притаманні управлінцям (аналіз наукової літератури, біографічних даних лідерів) можна виділити: знання справи, гострий і проникливий розум, комунікативність, організаторські здібності, працелюбність, міцна воля, фізична сила і здоров'я, стресостійкість, господарність, розвинене прикладне мислення (ці якості можна віднести до менеджерських). Власне лідерськими на наш погляд є: харизматичність, креативність, ініціативність, емпатія, моральність, ноосферне мислення, здатність передбачати, інтерес (пристрасть) до обраної справи). Зосередивши зусилля на формуванні відповідних якостей у майбутніх фахівців з підприємницької діяльності, агробізнесу ми покращили б економічні показники функціонування українського суспільства і господарського комплексу.

#### **Список використаних джерел**

1. Сопівник Р.В. Сутність понять «лідер» і «лідерство» в контексті потреб агропромислового комплексу України / Р. В. Сопівник // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Серія: Педагогіка і психологія. – 2012. – Вип. 36, Ч. 1. – С. 263–272.
2. Сопівник Р. В. Виховання лідерських якостей студентів аграрних вищих навчальних закладів / Р. В. Сопівник; за ред. В. К. Сидоренка. – К.: ЦП «Компринт», 2012. – 504 с.
3. Сопівник Р.В. Ретроспективний аналіз основних теорій лідерства / Р. В. Сопівник // Вісник Національного університету оборони України. – 2012. – Вип. 4 (29). – С. 104–109.
4. Сопівник Р.В. Еволюція ідей відбору та формування якостей лідера у процесі фахової підготовки майбутніх аграріїв / Р. В. Сопівник // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені В. Гнатюка. Серія: Педагогіка. – 2012. – № 3. – С. 13–18.
5. Сопівник І.В. Теорія і практика виховання моральної відповідальності сільської молоді [Текст] : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.07 /

Сопівник Ірина Віталіївна ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Київ, 2014. – 40 с.

6. Hjelle L. Personality Theories : Basic Assumptions, Research, and Applications 3th ed. / L. Hjelle, D. Ziegler. – McGraw-Hill, 1992 – 624 p.

7. Максименко С. Д. Якості особистості / С. Д. Максименко // Енциклопедія освіти / НАПН України / головний ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – С. 1019–1020.

8. Бендас Т. В. Психологія лідерства: учеб. пособ. / Бендас Т. В. – СПб. : Питер, 2009. – 448 с.

9. Алифанов С. А. Основные направления анализа лидерства / С.А. Алифанов // Вопросы психологии. – 1991. – № 3. – С. 90–96.

10. Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории / Парыгин Б. Д. – М. : Мысль, 1971. – 348 с.

11. Бояцис Р. Резонансное лидерство: Саморазверженное и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 300 с.

12. Максвелл Дж. 21 обязательное качество лидера. Как стать человеком за которым последуют другие. – Минск: Попурри, 2004. – 91 с.

13. Манегетти Антонио. Психология лидера /Пер. с итальянского Славянской ассоциации Онтопсихологии. Изд. 4-е. – М.:ННБФ «Онтопсихология», 2002 г., 208 с.

#### References

1. Sopivnyk R.V. Sutnist poniat «lider» i «liderstvo» v konteksti potreb ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy / R. V. Sopivnyk // Problemy suchasnoi pedahohichnoi osvity. Serii: Pedahohika i psykholohiia. – 2012. – Vyp. 36, Ch. 1. – S. 263–272.

2. Sopivnyk R. V. Vychovannia liderskykh yakostei studentiv ahrarykh vyshchykh navchalnykh zakladiv / R. V. Sopivnyk; za red. V. K. Sydorenka. – K.: TsP «Kompynt», 2012. – 504 s.

3. Sopivnyk R.V. Retrospektyvnyi analiz osnovnykh teorii liderstva / R. V. Sopivnyk // Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy. – 2012. – Vyp. 4 (29). – S. 104–109.

4. Sopivnyk R.V. Evoliutsiia idei vidboru ta formuvannia yakostei lidera u protsesi fakhovoi pidhotovky maibutnykh ahraryiv / R. V. Sopivnyk // Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni V.Hnatiuka. Serii: Pedahohika. – 2012. – № 3. – S. 13–18.

5. Sopivnyk I. V. Teoriia i praktyka vychovannia moralnoi vidpovidalnosti silskoi molodi [Tekst] : avtoref. dys. ... d-ra ped. nauk : 13.00.07 / Sopivnyk Iryna Vitaliivna ; Shhidnoukr. nats. un-t im. Volodymyra Dalia. – Kyiv, 2014. – 40 s.

6. Hjelle L. Personality Theories : Basic Assumptions, Research, and Applications 3th ed. / L. Hjelle, D. Ziegler. – McGraw-Hill, 1992 – 624 p.

7. Maksymenko S. D. Yakosti osobystosti / S. D. Maksymenko // Entsyklopediia osvity / NAPN Ukrainy / holovnyi red. V. H. Kremen. – K. : Yurinkom Inter, 2008. – S. 1019–1020.

8. Bendas T. V. Psykholohiia lyderstva: ucheb. posob. / Bendas T. V. – SPb. : Pyter, 2009. – 448 s.

9. Alyfanov S. A. Osnovnye napravleniya analiza lyderstva / S.A.Alyfanov // Voprosy psykholohy. – 1991. – № 3. – S. 90–96.

10. Paryhyn B. D. Osnovy sotsyalno-psykhologicheskoi teoryy / Paryhyn B. D. – M.: Mysl, 1971. – 348 s.

11. Boiatsys R. Rezonansnoe lyderstvo: Samrsrvershenstvovane y postroyeniye plodotvornyykh vzaymoonoshenyi s liudmy na osnove aktyvnoho soznaniya, optymizmay empatyy / Rychard Boiatsys, Энны Маккы; Per. s anhl. – M.: Alpyna Byznes Buks, 2007. – 300 s.

12. Maksvel Dzh. 21 obiazatelnoe kachestvo lydera. Kak stat chelovekom za kotorym posleduiut druhye. – Mynsk: Popurry, 2004. – 91 s.

13. Manehetty Antonyo. Psykholohyia lydera / Per. s ytalianskoho Slavianskoi assotsyatsyy Ontopsykholohyy. Yzd. 4-e. – M.: NNBF «Ontopsykholohyia», 2002 h., 208 s.

### **КОНСТРУИРОВАНИЕ КЛАСТЕРА ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ БИЗНЕС ЛИДЕРА: ЗАРУБЕЖНЫЙ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ**

**Л. В. Шынкарук**

**Аннотация.** В статье проведен анализ работ отечественных и зарубежных ученых по отбору личностных качеств, формируя которые можно обеспечить выпускникам высших учебных заведений доминирование в интерперсональных отношениях на основе успешного осуществления группового задачи в сфере бизнеса. Акцентируется, что качество – это способность субъекта вести себя подобным образом в широком диапазоне ситуаций (Р. Кеттел). Сделан упор на разграничении сугубо менеджерских и собственно лидерских качеств. Также показана специфика лидерства в экономической и бизнес-деятельности и агропродовольственной сфере.

**Ключевые слова:** лидер, бизнес лидерство, личностные качества, лидерские качества, доминирование, последователи, формирование лидерских качеств.

### **CONSTRUCTION CLUSTER PERSONAL QUALITIES OF LEADERS OF BUSINESS: INTERNATIONAL AND NATIONAL EXPERIENCE**

**L. V. Shynkaruk**

**Abstract.** The article analyzes the work of domestic and foreign scholars on the selection of personality traits to form which can provide university graduates dominance in interpersonal relations on the basis of the successful implementation of the task group in the field of business. The attention that the quality - the ability of a subject to behave in this way in a wide range of situations (R. Cattell). To focus on the distinction between a purely managerial and leadership qualities in fact. Leadership is also shown specificity in economic and business activities and agri-food sector.

**Keywords:** leader, business leadership, personal qualities, leadership, dominance, the followers, the formation of leadership qualities.

**УДК 340.12:32(092)Франко**

### **ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВИ І ПРАВА В ТЕОРЕТИКО-ПОЛІТИЧНІЙ СПАДЩИНІ ІВАНА ФРАНКА**

**О. В. ШИНКАРУК**, кандидат юридичних наук, доцент,  
**Національний університет біоресурсів і природокористування України**  
E-mail: lidia\_shyn@ukr.net

© О. В. Шинкарук, 2016